

3. Прием на 1-й курс иногородних обучающихся (чел.).

4. Прием на программы второго высшего образования (чел.).

5. Прием в аспирантуру (чел.).

6. Прием в докторантуру (чел.).

7. Количество основных образовательных программ (ед.).

8. Количество новых образовательных программ (ед.).

9. Количество программ второго высшего образования (ед.).

10. Доля обучающихся с использованием дистанционных форм (%).

11. Использование тестовых систем контроля знаний:

на вступительных испытаниях (количество дисциплин);

при промежуточном контроле (количество дисциплин);

при итоговых испытаниях (количество дисциплин).

12. Доля учебно-методических материалов в электронном виде от общего количества учебных курсов, всего (%).

В том числе для дистанционных форм обучения (%).

13. Количество вновь открытых филиалов, представительств (ед.).

14. Количество образовательных программ, охваченных системой кредитной оценки (ед.).



Н. Р. Кельчевская, С. Л. Шкавро

МЕХАНИЗМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ, ПОЛУЧЕННЫХ ОТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВНУТРИ ВУЗА

Внебюджетные средства — это источник развития вуза. В ситуации, когда бюджетное финансирование обеспечивает лишь поддержание образовательного учреждения на достигнутом уровне, все затраты по расширению и диверсификации учебной деятельности могут возмещаться только за счет внебюджетных инвестиций. Поэтому вопрос формирования и расходования внебюджетных средств является для вузов жизненно важным.

Средства, полученные от предпринимательской деятельности, за вычетом обязательных отчислений в Фонд поддержки и развития образования (3% от всех внебюджетных средств) и Фонд финансирования научно-исследовательских работ Минобразования (1,5% от себестоимости работ и услуг), должны направляться как на общевузовские цели, так и на развитие каждого структурного подразделения вуза, т. е.

делиться на две обособленные части. Каково должно быть оптимальное соотношение этих частей? По какому принципу должны финансироваться подразделения вузов? Что рациональнее: собирать средства с подразделений или раздавать их из центра? Решение этих вопросов является основой для разработки механизма обращения внебюджетных средств в стенах вуза.

Многие высшие учебные заведения ввели у себя демократичные методы формирования фонда средств, направляемых на общевузовские нужды: подразделения, получая деньги по заключенным договорам, определенную их часть отчисляют в фонд вуза, при этом считая себя кормильцами, а сам вуз — нахлебником. Именно поэтому каждое вынужденное увеличение размера отчислений в «центр» встречается подразделениями не как общевузовская необходимость, а как очередной «побор».



Применение такой системы обостряет противоречия между корпоративными интересами подразделений и общевузовскими интересами. Поэтому становится очевидной необходимость ее реформирования — при распределении внебюджетных средств следует сместить акценты: *не подразделения должны отчислять свои средства на общевузовские цели, а администрация вуза должна распределять между подразделениями средства из консолидированного бюджета.*

Для такого формирования и распределения внебюджетных средств прежде всего нужно прийти к пониманию того, что все средства, поступающие по всем видам деятельности, принадлежат образовательному учреждению как единому целому, и только после финансового наполнения, в соответствии с общевузовскими потребностями, Централизованного фонда внебюджетных средств оставшиеся средства распределяются по подразделениям по строго определенным правилам.

Критерии распределения этих средств по структурам могут быть различными. При этом должен соблюдаться принцип: всем подразделениям надо обеспечить условия для достижения высокого качества образовательного процесса и достойного вознаграждения за качественный труд, так как отрабатывает полученные деньги не та кафедра, на счет которой они поступили, а все подразделения, участвующие в образовательной программе. В соответствии с их вкладом в эту программу и должен определяться заработок каждого подразделения, а он, соответственно, зависит от трудоемкости, материалоемкости и фондоемкости образовательной программы.

Наиболее точно определить эти показатели могут сами подразделения, так как именно они в полном объеме представляют степень своего участия в различных образовательных программах, а также нормы расхода материалов и использования оборудования.

Для правильного отнесения расходов по уровням необходимо создать подробную классификацию общевузовских затрат и издержек структурных подразделений. Классификация должна разрабатываться плановой службой учебного заведения совместно с представителями структурных подразделений. Такое сотрудничество исключит в дальнейшем претензии с обеих сторон по разделению затрат.

На основании классификации, одобренной ученым советом и утвержденной ректором, подразделения должны отражать в составляемых ими годовых сметах затраты на осуществление платной образовательной и иной предпринимательской деятельности. Такие сметы должны составляться как выпускающими, так и не выпускающими кафедрами. Сметы, утвержденные ректором университета, и являются базовым документом для определения размера средств, которыми необходимо наделить подразделения для обеспечения их деятельности.

Безусловно, такой подход к распределению средств может породить «нахлебничество» и свести к нулю заинтересованность подразделений в зарабатывании денег. Учитывая это, есть смысл, во-первых, отказаться от централизации средств, получаемых подразделениями за научно-исследовательские работы, образовательные услуги, не входящие в основную образовательную программу, продажу объектов интеллектуальной собственности и другие виды платных услуг, так как их выполнение требует неординарных подходов и решений, а также индивидуальных затрат. Это — «штучный товар», и вклад подразделения в него максимален и, как правило, эксклюзивен. Во-вторых, следует ввести повышающие коэффициенты к сметам подразделений за высокую стоимость контрактов (за привлеченные средства). Это повышение должно быть дифференцировано в зависимости от степени превышения средней стоимости контрактов по кафедре над запланированной среднеуниверситетской стоимостью договоров на обучение.

Так как основным источником поступлений в вузах являются платные образовательные услуги (до 75%), то формирование Централизованного фонда (фонда общевузовских расходов) именно за счет этих средств оказывается основополагающим и в то же время самым проблематичным. Поэтому далее будут рассмотрены механизмы, касающиеся именно этой части поступлений.

Для введения в вузе централизованной системы распределения внебюджетных средств, остающихся после резервирования общевузовских расходов, по подразделениям необходимо разработать и утвердить:

1) четкую, детальную классификацию общевузовских затрат и расходов подразделений;

2) систему контроля за достоверностью отражения затрат в сметах подразделений;

3) механизм секвестирования смет подразделений в пределах размера внебюджетных средств образовательного учреждения, остающихся после резервирования общеузовских расходов;

4) систему стимулирования подразделений за превышение стоимости контрактов подразделения над плановой среднеузовской стоимостью контракта.

Такое централизованное распределение внебюджетных средств требует основательной, возможно длительной, подготовки, и, наверное, целесообразнее внедрять его постепенно, по этапам (а может, и остановиться на каком-то из них).

Одним из основных условий для проведения такого распределения внебюджетных средств должно стать формирование у сотрудников высшего учебного заведения следующих стереотипов:

— **внебюджетные средства являются средствами вуза и распределяются централизованно** через оплату труда и перечисление денег на лицевые счета подразделений между всеми, кто участвует в обеспечении образовательного процесса и непосредственно в обучении контрактных студентов;

— **в стоимость контракта на обучение заведомо заложены общеузовские расходы**, которые должны остаться в Централизованном фонде, часть которого возвращается затем в подразделения в виде оплаты труда сотрудников за работу с контрактниками;

— **стоимость контракта не является оплатой работы сотрудников одного подразделения**; она включает в себя общеузовские затраты, оплату труда всех, кто участвует в предоставлении услуг по конкретной образовательной программе, а также средства на содержание и развитие подразделений, пропорционально их участию в этой программе.

Первым этапом внедрения централизованного распределения внебюджетных средств может стать введение системы формирования фонда общеузовских расходов в зависимости от количества заключенных на планируемый период контрактов.

До начала проведения этого этапа достаточно решить только первую из задач, поставленных выше — разработать и утвердить клас-

сификацию общеузовских расходов и затрат подразделений.

Рациональная и обоснованная классификация даст возможность точно собрать расходы общеузовского уровня и рассчитать их размер, что в свою очередь позволит определить величину средств, которые могут быть направлены на финансирование подразделений.

Суть способа **формирования и распределения внебюджетных средств по количеству контрактов** заключается в следующем:

— после определения размера фонда общеузовских расходов (ФОР) рассчитывается размер взноса в этот фонд с каждого контракта:

$$B = \frac{\text{ФОР}}{K}$$

где B — размер взноса в фонд общеузовских расходов с каждого контракта, руб.; ФОР — запланированный размер фонда общеузовских расходов, руб.; K — количество заключенных в вузе контрактов на планируемый год, шт.;

— по размеру взноса и количеству контрактов в подразделении определяется вклад каждого подразделения в ФОР:

$$\text{Пфор} = B \cdot K_{\text{п}},$$

где Пфор — вклад подразделения в фонд общеузовских расходов, руб.; B — размер взноса в фонд общеузовских расходов с каждого контракта, руб.; $K_{\text{п}}$ — количество контрактов, заключенных подразделением на планируемый год, шт.;

— по общей стоимости всех контрактов в подразделении и его вкладу в ФОР определяется сумма, которая должна быть перечислена на лицевой счет подразделения (собственные средства):

$$\text{Сср} = \text{Цкп} - \text{Пфор},$$

где Сср — собственные средства подразделения, руб.; Цкп — стоимость всех контрактов в подразделении, руб.

Это — традиционный подход, который предполагает лишь введение нового, единого для всех подразделений, ведущих образовательную деятельность, удельного показателя при формировании ФОР — взноса в фонд с каждого контракта. При этом продолжает рабо-



тать схема, при которой хорошо живут подразделения, имеющие специальности повышенного спроса, и бедствуют те, что обучают немодным, но народнохозяйственно важным специальностям.

Такая практика неверна по следующим причинам:

— кафедры, заключающие контракты со студентами, не могут обучать их автономно (в этом процессе участвует множество других подразделений), поэтому они не должны претендовать на монопольное использование средств, остающихся у них после образования ФОР;

— высокая стоимость контрактов не является абсолютной заслугой самого подразделения, на это влияет множество не зависящих от него факторов: мода, степень сложности образовательных программ, возможность трудоустройства после получения образования, предпочтение диплома конкретного вуза, в частности и при выборе модных специальностей, и т. д.

Исходя из этого, подразделения со специальностями, пользующимися повышенным спросом, должны «делиться» средствами как с самим вузом, так и с его структурными подразделениями, участвующими в образовательном процессе. Поэтому деньги на лицевые счета подразделений, обучающихся по популярным программам, должны поступать **после перераспределения** средств.

Для реализации этого условия предлагается второй вариант расчета собственных средств, остающихся у подразделений. При этом вводится еще один удельный и единый для всех подразделений показатель — собственные средства подразделений в пересчете на один контракт:

$$C_{cp}/k = CЦ - В,$$

где C_{cp}/k — собственные средства подразделений в пересчете на один контракт, руб.; $CЦ$ — средняя цена контракта по вузу, руб.; $Цу$ — общая стоимость контрактов по вузу, руб.; $CЦ = K$ — кол-во заключенных контрактов по вузу, шт.; $В$ — размер взноса в фонд общеузовских расходов с каждого контракта, руб.

На основании этого показателя для каждого подразделения определяется размер соб-

ственных средств, который перечисляется на его лицевой счет:

$$C_{cp} = C_{cp}/k \cdot Kп,$$

где C_{cp} — собственные средства подразделения, руб.; C_{cp}/k — собственные средства подразделений в пересчете на один контракт, руб.; $Kп$ — количество контрактов, заключенных подразделением на планируемый год, шт.

Безусловно, такой метод формирования собственных средств подразделений стабилизирует их материальное положение и будет способствовать равномерному развитию кафедр, но, как уже говорилось выше, чтобы сохранить заинтересованность подразделений в заключении контрактов по высоким ценам, надо предусмотреть стимулирующие доплаты подразделениям из внебюджетных средств за превышение средневузовской цены контракта.

Такие доплаты должны предоставляться подразделениям, сумевшим продать образовательные услуги по ценам, превышающим плановую вузовскую стоимость, т. е. фактически за перевыполнение плана по привлечению внебюджетных средств. Для определения размера вознаграждения можно воспользоваться следующей формулой:

$$Д = (Ц_{срп} - ПС) \cdot Kп,$$

где $Ц_{срп}$ — средняя цена по контрактам, заключенным в подразделении, руб.; $Цп$ — общая стоимость контрактов по подразделению, руб.; $Ц_{срп} = Kп$ — количество заключенных контрактов в подразделении, шт.; $ПС$ — плановая средневузовская стоимость контракта, руб.

Согласно очередности, выплаты стимулирующих доплат должны производиться после формирования фонда общеузовских затрат, и лишь оставшиеся средства могут распределяться между подразделениями в соответствии с одним из двух описанных выше вариантов.

Первый вариант предложенного механизма **формирования и распределения внебюджетных средств по количеству контрактов** ограничивается лишь введением общего размера удельного взноса в централизованный фонд.

Второй вариант этого механизма более рационален, но его недостаток (впрочем, как

и первого) в том, что он не учитывает индивидуальных затрат, которые требуются на реализацию каждой из образовательных программ, абсолютно различных по объемам времени, материалов, используемого оборудования и т. д. Хотя в принципе он приближается к решению этой проблемы: путем перераспределения средств между кафедрами он позволяет поддерживать наиболее трудо-, материало- и фондоемкие программы, которые «продаются» на рынке образовательных услуг по ценам ниже средневузовской.

Предложенный способ должен стать лишь стадией перехода к системе распределения внебюджетных средств, обеспечивающей финансирование расходов вуза и его подразделений исходя из планирования затрат по образовательным программам.

Такое планирование предполагает, что внутри вуза, для распределения внебюджетных средств между подразделениями, программы должны оцениваться по величине затрат на их осуществление, а не по рыночной (контрактной), т. е. внешней стоимости.

На реализацию образовательной программы объективно требуется и должно быть израсходовано определенное количество средств, и их размер не зависит от того, сколько денег готов заплатить за программу потребитель. Как минимум такими средствами и должно быть обеспечено подразделение, чтобы иметь возможность предоставить образовательные услуги требуемого стандартами качества.

Поэтому следующим этапом должно стать централизованное распределение внебюджетных средств между подразделениями по реальной для вуза стоимости образовательных программ, рассчитанной не по цене спроса, а по величине затрат на нее. И эта система распределения базируется на обоснованном определении затрат каждого подразделения на реализацию образовательных программ.

Главными задачами, без решения которых невозможно осуществить обоснованное прямое централизованное внебюджетное финансирование подразделений вуза, являются стандартизация структуры расходов и создание системы нормативов затрат времени, труда, материалов, использования основных фондов по всем образовательным программам вуза.

При системе финансирования подразделений «по потребностям» могут возникать ситуации, когда средств, остающихся после формирования фонда общевузовских расходов, будет недостаточно для финансового обеспечения подразделений в требуемом объеме. В таких случаях вступит в действие система секвестирования статей расходов, которая также должна быть разработана вузом.

Из вышесказанного очевидно, что при внедрении централизованного финансирования подразделений по образовательным программам образовательные учреждения столкнутся с проблемой отсутствия инструментов для его реализации и вынуждены будут самостоятельно разрабатывать нормативную базу, создавать локальные правовые акты и принимать инновационные решения.